

Godkjenning er ikke styring



Lars Asle Einarsen
WorkPlaceDevelopers AS
lars.asle.einarsen@nordicpsychologyservices.com

Lars Asle Einarsen, spesialist i arbeids- og organisasjonspsykologi, var tidligere medlem av sentralstyret i Norsk psykologforening (2019–2021). Teksten er blitt utarbeidet med støtte fra ChatGPT (27.05.25), for å bearbeide råtekst, formulere og omformulere poeng.

Jeg ble valgt til sentralstyret på landsmøtet i 2019 og trakk meg etter 18 måneder, blant annet fordi jeg opplevde at styret ikke fikk utøve den rollen det burde hatt.



Lars Asle Einarsen

Foto: Morten Warholm Haugen

Jeg satt i sentralstyret i Norsk psykologforening fra høsten 2019 til sommeren 2021. Etter hvert ble det tydelig for meg at det ikke var sentralstyret som hadde kommandoen, men at sentrale beslutninger i stor grad ble lagt i samspill mellom presidentskapet og ledelsen i foreningens sekretariat. Styret hadde ingen samlet prosess for å fastsette mål, fordele tid på saker fra landsmøtet eller drøfte hvordan vi som styre ønsket å jobbe. Tidsbruk, saksliste og arbeidsform ble definert uten styrets innflytelse.

Jeg hadde egentlig ikke tenkt å si noe mer om min tid i sentralstyret. Nå ser og hører jeg imidlertid at diskusjonen om styring og demokrati igjen er aktuell – slik den også var før landsmøtet i 2019. Mange opplever det som vanskelig å forstå hva dette handler om. Min erfaring er at man må jobbe tett på både den politiske og administrative ledelsen i Psykologforeningen for å se og forstå utfordringene. For ledelsen i sekretariatet kan det også være krevende å oppdage dette selv, da problemene i stor grad handler om en kultur som har utviklet seg og eksistert over lang tid.

For å belyse problemkomplekset og støtte dem som nå ønsker endring, har jeg valgt å dele noen erfaringer. Jeg ble valgt til sentralstyret på landsmøtet i 2019 og trakk meg etter 18 måneder, blant annet fordi jeg opplevde at styret ikke fikk utøve den rollen det burde hatt.

Et tydelig eksempel var saksbehandlingen av satsingsområdet vedtatt av landsmøtet. Saken skulle gi en strategisk mulighet for foreningen, men vi brukte kun 4–6 timer på satsingsområdet i løpet

av halvannet år. Ønsker om mer tid ble gjerne møtt med at den øvrige saksmengden var for stor og ressursene for knappe. Styret hadde i praksis liten mulighet til å sette sine egne prioriteringer.



Et organ for godkjenning, ikke styring

Formelt fattet styret vedtak, men jeg opplevde dette ofte som en formalitet. Sekretariatet – i tett samspill med presidentskapet – satte i praksis premissene. Her ble det bestemt hva vi skulle bruke tid på, hvor mye, og når. Presidentskapet og sekretariatets ledelse definerte hvilke saker som hørte hjemme i styret, og hvilke som ikke gjorde det. Sekretariatet forbereder og utreder selvsagt sakene. Men når sekretariatets ansatte også styrer innhold, tempo og hvilke saker som løftes – samtidig som de deltar i styremøtene – oppstår en klassisk utfordring: Sekretariatet får mer makt enn det skal ha, og styret reduseres til et organ for godkjenning snarere enn styring.

Som styre fikk vi dermed aldri jobbet frem målsettinger, eller etablert en felles forståelse for hva vi ønsket å oppnå, hvordan vi ville arbeide, eller hvilke saker som skulle prioriteres. Risikoen ved at foreningens faste ansatte både forbereder og påvirker beslutningsgrunnlaget, samt deltar i alle styremøter, er at styret kan bli administrasjonsstyrt. Den formelle makten ligger hos styret, men den reelle innflytelsen forskyves. Problemstillingen er ikke unik for Psykologforeningen, men er en kjent utfordring i mange virksomheter.

Strategiarbeidet som strandet

Under min tid i sentralstyret forsøkte jeg flere ganger å løfte spørsmål knyttet til styrets rolle og arbeidsform. Mine innspill ble sjelden møtt som organisasjonsfaglige bidrag, men snarere tolket som om jeg ikke forstod hvordan fagforeningsarbeid fungerer. Å få i gang en reell diskusjon ble vanskelig.

Jeg håpet Psykologforeningens strategisamling i januar 2021 kunne bli et vendepunkt. Jeg fikk 20 minutter avsatt til et innlegg om strategi, med klar bestilling om å fokusere på forskjellen mellom strategi i privat næringsliv og i en medlemsorganisasjon. For meg ble det en bekreftelse på hvordan tidligere innspill var blitt forstått: som uttrykk for feil perspektiv, ikke som konstruktiv kritikk. Samlingen endte med faglige foredrag – ikke dialog om styrets rolle, strategi eller retning.

På et senere styremøte opplevde jeg å få en direkte tilbakemelding fra presidenten om at styrets arbeidsform ikke ville bli tema igjen før neste landsmøte – altså 16–18 måneder frem i tid. Da valgte jeg å trekke meg fra vervet, våren 2021.

Landsmøtet i 2019 vedtok en organisasjonsgjennomgang. Jeg hadde store forhåpninger, men da generalsekretæren ble satt inn i arbeidsgruppen som skulle vurdere makt og medvirkning, ble jeg skeptisk. Etter mitt skjønn tok evalueringen i liten grad opp de mest sentrale utfordringene: forholdet mellom presidentskap, sekretariat og sentralstyre, og uklar rolle- og maktfordeling.

Vi må tørre å snakke om disse spørsmålene. Når makt og påvirkning i for stor grad kanaliseres gjennom sekretariatet og presidentskapet, svekkes styrets rolle som kollegialt og strategisk organ. Tillitsvalgte må da søke innflytelse gjennom relasjoner, ikke strukturer – og det svekker både legitimitet og læring.

Tillitsvalgte må ha reell innflytelse



Skal Norsk psykologforening lykkes som en medlemsstyrt organisasjon, trengs en president som bygger et aktivt og beslutningsdyktig styre, og en administrasjon som fungerer tydelig som støtte for de tillitsvalgte – ikke som styrende kraft.

Jeg skriver ikke dette for å rette kritikk mot enkeltpersoner. Mange har lagt ned stort arbeid med gode intensjoner. Men det er nødvendig å erkjenne at dersom målet med landsmøtet i 2019 var å rette opp i et demokratisk underskudd, har man etter min mening ikke lyktes. Styret fungerer i for liten grad som reelt beslutningsorgan, og maktbalansen er skjev. Mange tillitsvalgte får for lite reell innflytelse.

Når Håkon Kongsrud Skard i sitt innlegg hevder at «medlemsdemokratiet aldri har vært sterkere», kjenner jeg meg ikke igjen. Min erfaring er at sentrale beslutninger om hva styret skal jobbe med, når og hvor mye, i for stor grad tas i et lukket rom mellom president, visepresident og sekretariat – uten bred og åpen behandling i styret.

Slik utvikler vi ikke et levende demokrati. Skal medlemsdemokratiet i Norsk psykologforening styrkes, må vi snakke ærlig om hvordan makt faktisk utøves i praksis – og flytte beslutningskraften mellom landsmøtene dit den hører hjemme: i sentralstyret.

Anm. Merknader ble oppdatert 30.05.25 med opplysning om tekstbearbeiding med støtte fra ChatGPT.

Referanser

Skard, K. (2025, 2. mai). Et levende demokrati. *Tidsskrift for Norsk psykologforening*. <https://www.psykologtidsskriftet.no/artikkel/2025as05ae-Et-levende-demokrati>